

**В.С. Балакин<sup>1</sup>, П.А. Комлев<sup>2</sup>**

**Челябинск**

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ВУЗОВ В СССР (1975-1985 гг.): ИНЕРЦИЯ ИЛИ НОВАЦИИ?**

В статье рассматривается важная проблема организационной составляющей в функционировании вузов. Наряду с ролью социального фактора в деятельности вузов, управленческие модели привлекают все большее внимание исследователей. Однако историки очень мало изучают эту проблему, в то время как за рубежом активно разрабатываются по крайней мере 3 модели «управления» в университетах. Советский опыт также представляет теоретический и практический интерес для дальнейшего реформирования системы высшего образования.

*Ключевые слова:* советские вузы, организационная модель 1975-1985 гг., организационные теории, организационный подход в изучении вузов.

**V.S. Balakin, P.A. Komlev**

**Chelyabinsk**

## **ORGANIZATIONAL MODEL OF UNIVERSITIES IN THE USSR (1975-1985): INERTIA OR INNOVATION?**

The article discusses an important problem of the organizational component in the functioning of universities. Along with the role of the social factor in the activities of universities, management models are attracting more and more attention of researchers. However, historians have studied this problem very little. While abroad, at least 3 models of “management” in universities are being actively developed. The Soviet experience is also of theoretical and practical interest for further reforming the higher education system.

*Keywords:* Soviet universities, organizational model 1975-1985, organizational theories, organizational approach to studying universities.

Интерес к этой проблеме помогает поставить вопрос о том, действительно ли внешние факторы являлись в 1975-1985 гг. доминирующими в функционировании вузов? На наш взгляд, для изучения организационной модели, существовавшей в СССР, важен подход к вузам как институциональному объекту. Вузы представляют собой организации, состоявшие из элементов – факультетов, кафедр, лабораторий, управленческих структур. В западной традиции при исследовании университетов в рамках организационной теории утвердилось несколько моделей. Все они рассматривают университеты как сложные организации. Еще в середине 1970-х гг. Дж. Болддридждж опреде-

---

<sup>1</sup> **Балакин Виктор Сергеевич** – доктор исторических наук, профессор, Южно-Уральский государственный университет, Челябинск. Россия. E-mail: 2679101@mail.ru

<sup>2</sup> **Комлев Павел Андреевич** – преподаватель, Южно-Уральский государственный университет, Челябинск. Россия. E-mail: beverlyman@mail.ru

лил их как «бюрократическую», «коллегиальную» и «политическую». Эти дефиниции не всегда точны, но они объясняют различия всех моделей организации управления университетом.

Советская модель организации высших учебных заведений была бюрократической. Советские вузы имели формальную иерархию с различными подразделениями, в них признавалась компетентность как условие назначения на должность, существовал фиксированный оклад, исключительность карьеры для ученых, концентрирование образа жизни преподавателей вокруг организации. В этом смысле профессора и преподаватели являлись такими же бюрократическими чиновниками, как деканы, проректоры и ректоры. Все каналы коммуникации были формальными, поддерживались партийными и административными структурами. Позволяла ли эта бюрократическая система эффективно справляться с решением задач, поставленных перед вузами партийно-государственным руководством?

Организационный потенциал можно разделить на способы организации труда, техническое обеспечение учебного процесса, материальные ресурсы. Применительно к высшей школе организационный потенциал предусматривает совершенствование структуры вуза и развитие материально-технической базы для учебной деятельности и научно-исследовательской работы преподавателей и студентов. Способ их организации в рассматриваемый период регулировался государством и контролировался через соответствующие ведомства и местные партийные органы. Уровень их организации определял степень развития конкретного вуза и системы высшего образования в целом.

Материально-техническая база высшего образования в изучаемый период рассматривалась партийно-государственным руководством как один из важнейших факторов интенсификации научного труда, повышения качества научных исследований. Проблема её улучшения в годы десятой пятилетки обострилась в связи с переводом научных организаций на полный хозрасчет и самофинансирование, когда они сами должны были обеспечить свое научно-техническое и социальное развитие за счет средств, полученных от реализации разработок и их поставки потребителям.

Во всех источниках признавалось, что одной из главных проблем для вузов Урала в рассматриваемый период была слабая материальная база. «Борьба за ее совершенствование» велась партийно-государственными структурами в течение всего рассматриваемого периода<sup>3</sup>. В постановлениях Свердловского обкома КПСС отмечалось, что в условиях НТР возросла роль высших учебных заведений. Они стали

<sup>3</sup> ОГАЧО. Ф. 288. Оп. 201. Д. 463. Л.1.

решающим звеном всей системы образования, так как от их деятельности, от качества выпускаемых ими специалистов зависела работа общеобразовательной школы, профессиональный уровень научных работников, темпы и эффективность многих экономических, культурных и социальных преобразований в стране. При этом подчеркивалось важное значение борьбы за укрепление материально-технической базы вузов<sup>4</sup>. На деле, а не на словах все как, правило, сводилось к открытию новых вузов, лабораторий, а в конце 1970-х гг. – внедрению ЭВМ и электронно-вычислительных центров.

Например, в Челябинском государственном институте культуры по мере увеличения количества студентов обострялась проблема с нехваткой помещений. В 1975/76 учебном году количество студентов на дневном отделении достигло 1083, а полезная площадь на одного студента составляла всего 2,7 квадратных метра вместо положенных по нормативу 10 квадратных метров для гуманитарных вузов. По этой причине институт был вынужден во время сессий на заочном отделении арендовать необходимые для занятий аудитории во дворцах и домах культуры, в различных организациях Челябинска<sup>5</sup>.

Также и старейший университет Урала в Перми располагал недостаточной материально-технической базой. В 1975 г. из пяти его учебно-лабораторных корпусов 4 были построены ещё в 1912 г. и нуждались в капитальном ремонте. Сам ректор Пермского государственного университета В.П. Живописцев на совещании в Пермском обкоме в октябре 1976 г. признавал, что отдельные подразделения его вуза размещаются в устаревших помещениях, не приспособленных для учебных целей. Исходя из этого, пермские обком, горком, облисполком и горисполком взяли на себя ряд обязательств по улучшению материально-технической базы ПГУ в период десятой пятилетки. В частности, облисполком принял меры к ускорению окончания проектных работ по пристрою блока поточных аудиторий институтом «Пермгражданпроект». А пермские обком и горком в 1977 г. помогали выделять квартиры для вновь избранных по конкурсу докторов наук<sup>6</sup>.

Судя по партийно-государственным документам, важной организационной структурой, решающей задачи ускорения научно-технического прогресса, были отраслевые лаборатории в вузах. Тематику, финансирование и контроль эффективности работ этих лабораторий осуществляли партийные комитеты разных уровней и отраслевые министерства.

<sup>4</sup> ЦДООСО. Ф.4. Оп. 88. Д. 171. Л.39.

<sup>5</sup> ОГАЧО. Ф. 288. Оп. 185. Д. 270. Л. 116–118.

<sup>6</sup> ПермГАСПИ. Ф. 105. Оп. 305. Д. 117. Л. 2.

Тематика отраслевых лабораторий была направлена в указанный период на решение вопросов, связанных с ускорением темпов повышения производительности труда, с повышением фондоотдачи и снижением материалоемкости производства в машиностроении, металлургии, приборостроении, строительстве, сельском хозяйстве и транспорте<sup>7</sup>. В период десятой пятилетки отраслевые лаборатории выполняли исследования по заданиям отраслевых министерств (Минтяжмаш, Минрадиопром, Минцветмет, Минчермет, Минстрой, Минавиапром, Минхимпром, Минэнергомаш, Минприбор, Минэнерго, Минлесбумпром, Минсельхоз, МПС). Более 65 % годового объема работ выполнялось для трёх отраслевых министерств Минрадиопром (590 тыс. руб.), Минтяжмаш (410 тыс. руб.) и Минцветмет (615 тыс. руб.). Наименьший объем работ выполняется для МПС, всего на 16 тыс. руб. в год.

В 1976 г. в Уральском политехническом институте работали 3 лаборатории под руководством различных ведомств. К 1985 г. при вышших учебных заведениях Свердловской области функционировало уже 13 проблемных и 30 отраслевых лабораторий.

Ректор Уральского политехнического института Ф.П. Заостровский обращался к секретарю Свердловского обкома В.М. Манюхину с просьбой о помощи в открытии проблемной научно-исследовательской лаборатории на базе механико-машиностроительного и радиотехнического факультетов с годовым объемом НИР 300 тыс. руб., фондом зарплаты 150 тыс. руб. и штатом 50 сотрудников. На этапе создания объединения требовалась помощь обкома в выделении лабораторных и производственных площадей для лаборатории, её технологическом оснащении, выделении жилой площади сотрудникам<sup>8</sup>. Такая помощь институту была оказана.

В Челябинской области по уровню оснащения и количеству лабораторий лидировал ЧПИ, в структурных подразделениях которого также происходили изменения. С 1975 г. в Челябинском политехническом институте началась подготовка инженеров по специальности «Динамика и прочность машин» (ДПМ). Подобная работа проводилась до этого только в крупнейших вузах Москвы, Ленинграда и Харькова. Тогда же был создан межвузовский вычислительный центр (МВИЦ). Тогда появилась возможность проводить научно-исследовательскую работу с использованием АСУ-ВУЗ «Абитуриент области». На протяжении рассматриваемого периода в институте были открыты 47 вычислительных залов для студентов, вычислительные залы были

<sup>7</sup> ЦДООСО. Ф. 4. Оп. 100. Д. 276. Л. 11.

<sup>8</sup> ЦДООСО. Ф. 4. Оп. 111. Д. 381. Л. 71.

созданы в общежитиях, внедрены в учебный процесс автоматизированные обучающие системы, лекционные аудитории оборудованы телевизионными контролирующими комплексами.

Организационная структура высшего образования Челябинской области значительно изменилась во второй половине 1970-х гг. Это было связано с открытием нового регионального вуза – Челябинского государственного университета. О механизме партийно-государственного руководства и степени внимания местного партийного руководства к вопросу об открытии в Челябинске университета свидетельствует тот факт, что для руководства и оперативного решения вопроса по подготовке к открытию университета был утвержден организационный комитет во главе со вторым секретарем обкома КПСС Л.А. Ильичёвым<sup>9</sup>.

В состав комитета вошли ответственные партийные, советские, профсоюзные и комсомольские работники, представители вузов и крупнейших предприятий. Тем не менее, несмотря на предпринятые усилия и координацию действий местного партийного руководства, предприятий и вузов области, материально-техническая база к открытию первого в Челябинске университета не была подготовлена полностью. Серьезным недостатком было то, что до 1977 г. не было начато проектирование учебно-лабораторного корпуса площадью 10 тыс. кв. метров, так как Министерством высшего и среднего специального образования РСФСР не были своевременно решены вопросы финансирования проектных работ и включения их в план «Гипровуза» на десятую пятилетку. Несмотря на имеющиеся недостатки, отдел науки и учебных заведений Челябинского обкома посчитал, что основные положения постановлений бюро обкома КПСС от 25 октября 1974 г. «Об организации в Челябинске государственного университета» и от 13 февраля 1976 г. «О ходе подготовки к открытию Челябинского государственного университета» выполнены, и снял их с контроля в год открытия вуза.

Челябинский государственный институт культуры с первых лет своего существования формировался как многопрофильный вуз<sup>10</sup>. В нём изначально действовала трехфакультетская организационная структура. Её достоинства были отмечены первым ректором института П.В. Сапроновым в отчёте о работе факультетов. Музыкально-педагогический факультет, по мнению ректора, оказывал положительное воздействие на уровень профессиональной подготовки по художе-

<sup>9</sup> ОГАЧО. Ф. 288. Оп. 185. Д. 163. Л. 186.

<sup>10</sup> Толстиков В.С. Челябинский государственный институт культуры. 50 лет. Страницы истории. Челябинск, 2018. С. 41.

ственным специальностям на факультете КПП. В то же время студенты МПФ активно включались в общественную деятельность института, что содействовало развитию его интеллектуального потенциала<sup>11</sup>. На рубеже 1970 - 1980-х гг. в основном завершился процесс становления этого института. Среди родственных вузов, находившихся в подчинении Министерства культуры РСФСР, ЧГИК вошел в первую пятерку. В 1980 г. на дневном отделении в вузе обучалось 1198 студентов, на заочном – 2212. В последующие годы количество студентов дневного отделения стабилизировалось на уровне 1100 – 1200 чел.

В 1970-е гг. сотрудники кафедр Челябинского политехнического института участвовали в реализации 128 договоров о творческом сотрудничестве с предприятиями города и области. Было создано шесть комплексных творческих бригад. Результаты научных исследований и разработок ученых вуза принесли значительный экономический эффект. Изобретенный профессорами В.Н. Выдриным и Л.М. Агеевым прокатный стан «прокатка-волочение» демонстрировался на международной выставке в Лейпциге. На кафедре «Технология машиностроения» под руководством профессора С.Н. Корчака была создана одна из первых в Советском Союзе лаборатория станков с программным управлением. Уникальная лаборатория с применением аналоговых вычислительных машин появилась на кафедре «Металловедение и термообработка». К 1985 г. в ЧПИ было восемь инженерных факультетов, где обучалось 22 тыс студентов. В вузе функционировало 13 проблемных и отраслевых лабораторий<sup>12</sup>.

Совершенствование организационной структуры, развитие материально-технического обеспечения учебного процесса и научных исследований во многом зависели от руководителей вузов и «личных связей». В этом смысле личностный фактор играл решающую роль. Поэтому показательны сюжеты, относящиеся к Троицкому ветеринарному институту и Челябинскому институту культуры.

В 1977 г. у ректора института М.М. Сенькина произошел конфликт с секретарем партийного бюро В.М. Кожуриным. Это негативно сказывалось на работе всего коллектива. К началу проверки Челябинским обкомом КПСС положения в институте ректор подал заявление об уходе с должности<sup>13</sup>. Троицкий ветеринарный институт значительно отставал по всем показателям от остальных вузов Челябинской области. Противоположным примером была деятельность ректора ЧГИК А.П. Грая. До назначения ректором он был партийным работником,

<sup>11</sup> Толстиков В.С. Указ. соч. С. 37.

<sup>12</sup> Южно-Уральский государственный университет. С. 25.

<sup>13</sup> ОГАЧО. Ф. 288. Оп. 188. Д. 253. Л. 3–4.

именно это позволило ему успешно решать вузовские проблемы. Начиная с 1978 г., когда он возглавил институт культуры, были реализованы крупные структурные изменения в вузе. Во многом благодаря его инициативе и энергичным действиям был построен второй корпус общежития, третий учебный корпус, введены в эксплуатацию санаторий-профилакторий и спортивно-оздоровительный лагерь «Мелодия», в 1980 г. учреждена газета «Кадры культуры» и открыта первая среди вузов данного профиля социологическая лаборатория<sup>14</sup>.

В 1985 г. в организационную структуру Пермского политехнического института входили 10 отраслевых и одна проблемная лаборатория, хозрасчётные ОКБ, вычислительный центр и кафедральные лаборатории более чем на 70 кафедрах. В научных подразделениях работали 41 доктор наук и 625 кандидатов наук. Общий объём научно-исследовательских работ превысил 14 млн руб. в год, из которых 90% выполнялись по важнейшей тематике, около 2/3 объёма – для предприятий Перми и Пермской области<sup>15</sup>. С целью концентрации научных сил и материальных ресурсов в институте был утверждён перечень основных научных направлений научно-исследовательских работ. Причём эти направления соответствовали профилю подготовки специалистов в вузе.

Наличие устаревшего оборудования на кафедрах и в лабораториях было важным маркером неблагополучия в улучшении материально-технической базы вузов. В протоколах собраний первичных партийных организаций вузов указывалось, что не выдерживались сроки сдачи в эксплуатацию оборудования, а проблемы материально-технического обеспечения заключались в отсутствии лабораторий, укомплектованных приборами, установками, в несоответствии современным на тот момент требованиям эргономики и эстетики. Также на кафедрах имелось большое количество дорогостоящего оборудования, которое не использовалось в течение длительного времени из-за отсутствия соответствующих специалистов. Часть этого оборудования со временем морально устаревала.

Например, в ЧПИ в 1980 г. были существенно переоснащены современным оборудованием лаборатории кафедр технологии машиностроения, станков и инструмента, физической химии, экономики машиностроения, автомобильного транспорта, ЭВМ. В ЧелГУ в начале 1980-х гг. возросло по стоимости материально-техническое обеспечение научных исследований. При оказанной помощи промышленных предприятий на более чем 1,5 млн руб. была приобретена вы-

<sup>14</sup> Толстиков В.С. Указ. соч. С. 50.

<sup>15</sup> ПермГАСПИ. Ф. 105. Оп. 334. Д. 30. Л. 65.



числительная техника: ЭВМ ЕС-1022, три комплекса УВМ М-6000, восемь ЭВМ «Наири». Благодаря наличию у вуза трёх ЭВМ М-6000 была создана одна из лучших лабораторий в Челябинске.

Но в этой области преобладал скорее не плановый, а стихийный принцип. В ЧелГУ не существовало комплексного плана укрепления и развития материально-технической базы университета. Практиковалась подача заявок всех кафедр и отделов в хозчасть, но при этом отсутствовала планомерность и своевременность. К тому же дальнейшее её развитие сдерживалось отсутствием необходимых площадей. Ряд факультетов располагался в бывшем школьном здании. Тем не менее были созданы новые и совершенствовались существовавшие лаборатории: по физике и химии, в том числе молекулярной спектроскопии, рентгеновских, электромикроскопических физических методов исследования. Балансовая стоимость установленного оборудования составляла на начало 1980 г. 3,5 млн руб., также планировалось затратить ещё 500 тыс. руб.

Оборудование, установленное в первые годы создания университета, в значительной степени морально устаревало, имело большой физический износ. Документы свидетельствуют, что физический и математический факультеты не имели чёткой программы действий по реконструкции лабораторий. По причине плохого хранения оборудования в негодность пришло оборудование на сумму более 40 тыс. руб., половина которого так и не была использована в проведении работ. Общий парк оборудования и приборов в ЧелГУ на конец 1983 г. оценивался суммой 4,7237 млн руб. В 1983 г. было приобретено 8 микро-ЭВМ «Электроник» ДЗ-28 (104,8 тыс. руб.), голографическая установка УИП1-М (29 тыс. руб.). За 1983 г. лаборатории выполнили объём работ в 120 тыс. руб. Имевшиеся в распоряжении ЭВМ ЕС-1022 уже не соответствовали требованиям. Был получен непосредственный доступ к вычислительным мощностям ПромстройНИИпроекта (ЕС-1055М), была обеспечена реализация планов по получению 22 персональных компьютеров и ЕС-1046 (для математического и физического факультетов).

Таким образом, реализация действий по улучшению состояния материально-технической базы уральских вузов, техническому перевооружению не отличалась устойчивой динамикой. Вузы ожидали необходимое оборудование в течение долгого периода. Большая часть оборудования направлялась в основном в академический сектор науки. Сложилась парадоксальная ситуация, когда основная часть ученых со степенями работала в вузах, а техническое оснащение вузовской



науки по сравнению с академической к 1985 г. было меньше почти в пять раз. В вузах в количественном отношении преобладало оборудование для учебного процесса, а не научных разработок. Обновление материально-технической базы в уральских вузах проходило на протяжении всего рассматриваемого периода, но недостаточными темпами и в неполном объеме. В модели управления господствовала инерция, которая была определенной разновидностью стабильности.

Теоретическое сравнение моделей управления университетами показывает, что бюрократическая модель (максимальная формализация) является крайним полюсом в организационной концепции. Внешние факторы среды, определявшие цели советских вузов, переходили во внутренние, когда эти установки воздействовали на принятие решений в организационных структурах. В целом советские вузы показали устойчивое развитие и успешно отчитывались о выполнении количественных показателей. Однако проблема «вала» в системе высшего образования оказалась неосмысленной.

Следует отметить, что современный подход, стремящийся наложить управленческую «решетку» бизнес-корпораций на систему высшего образования, пока также не дал ожидаемого властями результата. Одной из причин этой ситуации, на наш взгляд, является все тот же «культурный фактор». В частности, существующие организационные культуры (традиционная, новая управленческая ориентированная на инновации и ориентированная на развитие личности). Эти культуры переплетаются и часто конфликтуют. Таким образом, необходимы масштабные исследования моделей управления вузами и для этого может быть использован организационный подход.

### **Библиография**

1. Толстиков В.С. Челябинский государственный институт культуры. 50 лет. Страницы истории. Челябинск: ЧГИК, 2018. 212 с.
2. Южно-Уральский государственный университет (Золотые страницы). Третье издание. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. 166 с.